



SOMMAIRE :

■ Le travail, source d'identité

P 1-3

■ Agenda

P 4

1/ Gasparini G.,
Temps et travail en
Occident, in L'individu
dans les organisations,
Ed. ESKA, Univ. Laval,
Québec, 90, p. 211

■ Le travail, source d'identité

Dans son magazine "Références", Le Soir du 07 avril 2012 publiait les résultats d'une enquête auprès de 3000 actifs, cadres et employés, originaires de 10 pays et relatait que 96% d'entre eux trouvent importants d'avoir une famille heureuse. Cet item arrive bien avant celui de la réussite professionnelle qui aurait été plébiscité il y a une trentaine d'année.

Si le rêve d'une famille heureuse arrive en premier choix, est-ce parce que il correspond à une aspiration profonde, et tant mieux, ou s'agit-il d'un repli parce que les enjeux au travail sont devenus trop forts et incertains ?

André Buron ■

On est loin des années septante où les auteurs nous prédisaient une société de loisirs. Le travail occupe encore une place importante dans nos préoccupations, que ce soit sa charge et sa pénibilité pour certaines catégories de travailleurs, la recherche d'un emploi pour le chômeur, etc. "Le travail, malgré les transformations structurelles et culturelles en cours, reste le grand ordonnateur du temps, autour duquel continuent à s'organiser les autres temps sociaux, tels que ceux de la famille, du système éducatif, des loisirs, des transports et autres"¹.

Le travail occupe toujours une place essentielle dans la construction de notre identité et de nos rapports sociaux. Il peut être source de vie, mais aussi source de mort dans la souffrance pouvant aller jusqu'au suicide.

Pendant de nombreuses années, je me suis préoccupé des relations interpersonnelles et de groupe cherchant à comprendre comment celles-ci pouvaient contribuer à la construction de l'identité d'une personne. Depuis quelques temps, l'accompagnement d'équipe et la supervision de personnes au travail m'ont amené à changer de paradigme, décaler mon regard de la dynamique du groupe vers la relation au travail.

Ce **13 novembre**, le CFIP sera présent à "**FORUM +**", la journée networking business organisée par Epsilon à l'Aula Magna de Louvain-La-Neuve.

■ **Rendez-vous sur www.epsilon.be**

En effet, je rencontre aujourd'hui des cadres et employés confrontés à des situations de plus en plus contraignantes, confrontés à des exigences qui semblent "normales et évidentes", qu'elles viennent de clients qui attendent une réponse "tout de suite parce que ils y ont droit", d'employeurs qui analysent les tableaux de bord et les courbes de rentabilité ou plus largement d'une société qui reproche, comme par exemple à ses enseignants, de ne pas réussir là où tous les autres ont échoué!

Cette démarche d'analyse m'a été grandement facilitée par la lecture des travaux de Christophe Dejours. Cet auteur s'est spécialisé dans la psychodynamique du travail et a publié plusieurs ouvrages, notamment sur la souffrance au travail². Dans une publication plus récente, *Travail vivant*³, il propose une théorie nouvelle du travail et je lui ai emprunté une clé qui me semble intéressante pour comprendre de nombreuses situations professionnelles que j'accompagne. Et puis, il nous fait découvrir notre rapport au travail sous un angle nouveau.

En effet, pour lui, travailler, c'est

- viser à transformer le monde, c'est à dire développer une intelligence créatrice pour maîtriser les imprévus et autres difficultés que la réalité nous présente
- se transformer soi-même, soit engager l'ensemble de sa personnalité dans un travail sur soi, ses compétences mais aussi toute sa subjectivité
- analyser les conditions sociales qui permettent de relier les gens entre eux ou qui génèrent de la violence, c'est à dire envisager les rapports entre le travail et la culture.

Dans une situation de travail, nous sommes donc face à une triple confrontation.

Faire face à la résistance du réel et développer son intelligence créatrice (I)

Travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif (T1, P.25). Dans nos organisations, nous définissons des objectifs, planifions des étapes et des méthodologies, prévoyons des phases d'évaluations, etc. pour réaliser notre mission. Malheureusement, la réalisation ne "colle" pas souvent au prévu. "Même si le travail est bien conçu, même si l'organisation est rigoureuse, les consignes et les

procédures claires, il est impossible d'atteindre la qualité si l'on respecte scrupuleusement les prescriptions. En effet, les situations de travail ordinaires sont grevées d'imprévus, de pannes, d'incidents, d'incohérences organisationnelles, provenant aussi bien de la matière, des outils que des autres travailleurs, collègues, chefs, subordonnés, voire aussi des clients,...". (T2, p.20). "Le réel, c'est ce qui se fait connaître à celui qui travaille par sa résistance au savoir-faire, aux procédures, aux prescriptions. C'est la vérité qui se révèle par la négative" (T1, p.27). Dès lors, nous allons devoir utiliser notre intelligence créatrice pour compenser ce que l'auteur appelle un échec, une souffrance.

Surmonter la résistance de ce réel devient l'enjeu et donc, nous allons chercher à trouver une solution, mettre en œuvre notre inventivité, ruser avec ce réel pour dépasser l'obstacle. En cas de réussite, cette souffrance devient le point d'origine d'une action transformatrice du monde. Par contre, elle reste souffrance quand on se heurte à l'échec, "quand surgit un sentiment d'impuissance, d'irritation, de colère ou encore de déception et de découragement" (T2, P.21). De cette confrontation au réel naît une force motrice, un défi, une excitation affective que nous vivons dans notre corps. Autrement dit, c'est "le corps tout entier, et non seulement le seul cerveau qui est le siège de l'intelligence et de l'habileté au travail" (T 2, p.23).

Nous pouvons probablement tous témoigner de nombreuses situations qui confirment ces observations.

Faire face à la résistance de l'inconscient (II)

Travailler, c'est accepter de transformer l'image que l'on a de soi-même. L'échec, source de souffrance, vient non seulement de l'extérieur (cfr ci-dessus), mais aussi de l'intérieur de soi". "L'expérience subjective du travail nous confronte aussi à la résistance de notre propre personnalité à évoluer face à l'expérience du travail, et cette fois il s'agit du réel de l'inconscient" (T1, p. 165). Dans le travail, nous sommes confrontés à nos limites, nos erreurs, nos défaillances, etc.

Ainsi, par exemple, si nous n'atteignons pas nos objectifs, est-ce parce que ils sont inaccessibles ou parce que nous sommes incompetents ? Résoudre les difficultés et surmonter les contradictions du travail, c'est, élargir le champ de nos possibilités, découvrir de nouvelles virtuosités, se découvrir une autre image de soi-même et prendre du plaisir. C'est encore autrement dit, fournir un effort pour se forger de nouvelles opinions, s'éprouver et se révéler à soi la manière de gérer les contradictions du réel.

Pour Dejours, cette confrontation se réalise d'abord au niveau du corps. C'est par lui que nous "éprouvons affectivement la vie et c'est à partir de ce qui est éprouvé affectivement que la pensée est mobilisée (T1, p.87). Cet effort que nous fournissons pour dépasser la difficulté est l'expression d'un désir ou d'une obligation ressentie au niveau corporel avant d'être conceptualisée.

2/ Dejours Ch., Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale, Ed. du Seuil, 1998

3/ Dejours Ch., Travail vivant, tomes 1 et 2, Ed. Payot, 2009

Cette expérience constitutive de nous même implique deux remarques :

1. Cette sensibilité du corps n'est pas la même chez tout le monde. "Nous n'approchons pas le travail avec des ressources psychologiques et affectives égales" (T1, p.165). Si la confrontation avec le réel constitue une épreuve pour le corps qui lui permet de grandir, elle peut aussi l'entraîner dans une crise profonde. Ainsi, lors de la réorganisation dans un département, il nous est arrivé de chercher avec certaines personnes des stratégies de reconstruction de leur identité.

2. Le corps dont il est question "n'est pas le corps des biologistes. C'est un deuxième corps, celui qu'on habite, qui s'éprouve affectivement, qui est engagé dans la relation à l'autre" (T2, p.25). C'est le corps vécu, subjectif qui s'est construit progressivement tout au long de notre enfance à partir de notre relation à l'adulte.

Travailler, "qu'on le veuille ou non, c'est non seulement l'expérience de la réjouissance de se sentir évoluer, c'est aussi celle de l'impuissance, parfois à agir sur soi. C'est découvrir que le sujet n'est parfois pas maître dans sa demeure, pas plus qu'il ne l'est dans le monde" (T1, p. 166).

Faire face aux rapports sociaux (III)

Le travail ne se déploie pas seulement dans les mondes extérieur et intérieur, il se déploie aussi dans le monde social. "Le travail n'est pas seulement une activité, il est aussi un rapport social, caractérisé par des rapports d'inégalité, de pouvoir et de domination" (T2, p. 32).

Travailler, c'est se confronter à l'autorité, à la domination comme à la soumission, mais aussi à la coopération et au vivre ensemble.

Travailler, c'est enfin rencontrer les images culturelles que notre société véhicule. Notre identité se nourrit de ce rapport social par la reconnaissance, qu'elle soit matérielle, symbolique ou encore morale. "C'est la reconnaissance qui donne au travail son sens subjectif. La reconnaissance peut transformer la souffrance en plaisir" (T2, p.37).

Ch. Dejours concrétise cette question des rapports sociaux par l'analyse des rapports de genre, homme – femme.

Pour conclure,

Si Ch. Dejours nous aide à décoder des situations professionnelles en souffrance, il nous montre aussi que le travail est source de réalisation de soi et d'émancipation. Dès lors, comment en faire un lieu d'apprentissage et de renforcement de notre identité ?

Pour répondre à cette question, je renvoie le lecteur au programme de formation du CFIP qui offre un panel de modules adaptés à ces nombreuses problématiques.

André Buron ■

Retrouvez l'article complet

sur le site www.cfip.be,
rubrique "Publications > Autres articles du CFIP"

■ Formation : Education Permanente et GRH

Pour une gestion humaine des ressources

Date : le 18 décembre 2012

Lieu : Centre Marcel Hicter - La Marlagne
Chemin des Marronniers, 26
5100 Wépion

Prix : 25€ (repas inclus)

L'Education Permanente vise le développement de l'autonomie et de l'esprit critique des personnes et des groupes. Cet objectif concerne-t-il également le fonctionnement interne (gestion de l'autorité, participation aux décisions, espace de réflexion critique, etc.) ?

Quel équilibre entre le recours aux outils de gestion "modernes" des RH (souvent inspirés de l'entreprise privée) et un mode de gestion où l'informel et l'affectif tiennent une place importante ?

>> Programme détaillé et inscriptions sur www.cfip.be

Agenda

Soirées – conférences gratuites septembre – octobre 2012 à 19h

COF0213	Pourquoi le MBTI est-il l'indicateur de personnalité le plus utilisé dans le monde?	F. Lemoine	Le 11/09/2012
COF0313	Soirée d'information sur les formations en Programmation Neurolinguistique (PNL)	N. Duhamel et A. Kestermans	Le 18/09/2012
COF0113	Soirée d'information en Analyse Transactionnelle (AT)	B. Lukas et V. Sichem	Le 20/09/2012
COF0413	Le non-dit: un levier d'intervention dans les groupes	A. Crespel et C. Nève Hanquet	Le 02/10/2012
COF0513	Coaching et création	C. Lestienne	Le 18/10/2012

Soirée conviviale à thème de l'ABC à 19h - septembre - octobre 2012 Renseignements et inscription sur www.cfip-abc.be

COOT113	Le personal branding: au coeur de son identité et de sa différenciation en tant que coach	A. Gousmet	Le 25/09/2012
----------------	---	------------	---------------

Les Matinales du CFIP-France à 19h

PRP113	Prévention des risques psychosociaux	J. Sepulchre	Le 9/10/2012
---------------	--------------------------------------	--------------	--------------

Formations septembre – octobre

ATSP113	Groupe de supervision en AT	V. Sichem	11/09, 09/10, 04/12/2012 08-29/01, 12/03, 30/04, 23/05, 18/06/2013
COOS113 COOS213 COOS313	Supervision coaching	X. Bontemps, M. Drèze, B. Lukas, C. Lestienne, P. Mayérus, C. Pauwels,	Début: 15/09. Plus d'infos sur les dates sur le site www.cfip.be
PJD113	Journée découverte: Expérimenter le psycho-	C. Nève Hanquet	Le 30/09/2012
PPP113	Améliorer sa prise de parole en public	M. Pierre	Les 01-08/10/2012
DEP113	Traverser les deuils du quotidien	C. Nève Hanquet	Les 02-18/10/2012
COMA113	Pour une communication et une écoute de qualité: 1. Les bases de la communication et les attitudes facilitatrices de "l'écoute active"	M. Drèze	Les 04-05/10/2012
PNL113	Introduction à la Programmation Neurolinguistique (PNL)	N. Duhamel	Les 05-06/10/2012, 19-20/10/2012
ATS113	Sensibilisation à l'AT: "Que dites-vous après avoir dit bonjour?"	V. Sichem	Les 06, 20/10/2012, 10, 17/11/2012
MBI113	Atelier de découverte du MBTI - Initiation	F. Lemoine	Les 11-18/10/2012
ATFD113	Formation approfondie en AT - 2 ^{ème} année	B. Lukas et V. Sichem	13/10, 10/11, 08/12/2012, 12/01, 02/02, 16/03, 27/04, 04/05, 08/06/2013
FCR113	Formateur créatif	C. Van Haverbeke	Les 15-16/10/2012
PSF113	Groupe de formation: se former au psychodrame	V. Magos et C. Nève Hanquet	21/10, 11/11, 16/12/2012, 13-20/01, 24/02, 17/03, 21/04, 26/05, 23/06/2013
GLC113	Gérer les conflits: comprendre les enjeux, choisir des stratégies, adapter les comportements	B. Lukas et J. Maertens	Les 22-23/10, 19/11/2012
TSP113	Trier, sélectionner, prioriser ses tâches	J. De Beer	Le 23/10/2012
TTT113	Train the trainer - Formation de formateurs (Formation de type court)	J-C Ribue	Les 24-25/10, 20-21/11/2012
DEL113	Planifier et déléguer pour gagner du temps	J. Sepulchre	Le 25/10/2012

Formations à inscriptions ouvertes en liste d'attente

Les formations suivantes sont en attente et seront programmées dès que le nombre d'inscriptions permet la constitution d'un groupe de formation.

Apprivoiser l'angoisse de la page blanche (1j)	A. Versailles
Le brainstorming, et après? Comment utiliser les ressources créatives du groupe? (2j)	M. Pierre
Séminaire d'approfondissement du MBTI (3j)	A. Buron, F. Lemoine et C. Nève Hanquet
Introduction à la psychopathologie et aux troubles du comportement (3j)	N. Duhamel
Vivre son espace temps (2j)	M. Desonai
Evaluer les effets de la formation: enjeux et techniques (2j)	X. Dumay
Managez autrement vos collaborateurs "difficiles" (2j)	N. Duhamel
Développer des stratégies de négociation et de médiation (2j)	B. Lukas et J. Maertens
Développer affirmation et confiance en soi dans le cadre professionnel (3j)	V. Sichem